

Разработка системы МОТИВАЦИИ КОМПАНИИ Challenger

Подготовили: Кусей Л., Морозова Ю.,
Наконечный А., Фадеева Н.

Грейдинг

Факторы

- Знания и умения:
 - Специальные знания и умения;
 - Навыки общения;
- Ответственность:
 - Свобода действий;
 - Ответственность за результат;
- Управление сотрудниками.

Определение веса факторов

Фактор	Процент к фактору наивысшего ранга	Нормализация	Вес фактора
Знания и умения	100	100/230	43,48%
Ответственность	70	70/230	30,43%
Управление сотрудниками	60	60/230	26,09%
	230		

Фактор 1 - знания и умения (1)

Фактор	Степень выраженности	Веса
Специальные знания и умения	Начальные профессиональные знания: знание несложных стандартных приемов труда, использования простейших устройств и оборудования.	10
	Средний уровень: практические специальные знания и навыки использования специального оборудования.	20
	Высший уровень профессиональных знаний: специальная (не теоретическая) квалификация, приобретенная либо опытным путем, либо на профессиональных курсах.	30
	Начальные <i>или средние</i> научные знания: теоретические и практические знания в научной, технической и специальной областях, приобретенных либо в рамках профессионально-технического или академического образования, либо опытным путем	40
	<i>Высокий уровень научных знаний</i> : знания в технических, научных и специальных областях, приобретенные благодаря опыту (<i>в том числе в узкоспециализированных областях</i>) либо в широкомасштабных экспериментах.	50

Фактор 1 - знания и умения (2)

Фактор	Степень выраженности	Веса
Навыки коммуникации	Базовый уровень: уважительность, тактичность, эффективность взаимоотношений, включая запрос и получение информации.	10
	Важное умение: понимание, влияние, объяснение и инструктирование, имеющие важное значение для достижения поставленных целей.	30
	Критичное умение: влияние и мотивация, навыки как наиболее значимые факторы достижения поставленных целей.	50

Фактор 2 – ответственность (1)

Фактор	Степень выраженности	Веса
Степень свободы	Минимальная: точные инструкции, детальное описание последовательности выполнения простых заданий, непосредственный, детальный контроль.	10
	Стандартизированная: стандартные процедуры, инструкции и методы работы общего характера, общий контроль процесса и результатов.	20
	Управляемая предметно: широкая практика, процедуры и методы работы, основанные на практическом опыте, конкретные оперативные планы и/или управленческие инструкции, касающиеся существа и размеров (масштабов) деятельности; проверка результатов.	30
	Управляемая в общем: функциональная политика, цели и/или общее руководство, общее управление.	40
	Полная.	50

Фактор 2 – ответственность (2)

Фактор	Степень выраженности	Вес
Ответственность за результат	Ответственность только за свою работу, нет ответственности за финансовый результат своей деятельности.	10
	Ответственность за финансовые результаты отдельных или регулярных действий в рамках функциональных обязанностей под контролем непосредственного руководителя.	20
	Выработка решений, приводящих к финансовым результатам рабочей группы или подразделения, согласование решений с непосредственным руководителем.	30
	Полная ответственность за финансовые результаты работы подразделения, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения.	40
	Полная ответственность за финансовые и иные результаты работы, целого направления работ (группы подразделений).	50

Фактор 3 – управление сотрудниками

Фактор	Степень выраженности	Вес
Управление сотрудниками	Нет подчиненных, нет необходимости управления сотрудниками.	20
	Управление группой подчиненных для регулярного выполнения функциональных задач.	60
	Руководство подразделением или группой подразделений, преимущественно вертикальные властные взаимодействия.	100

Баллы

Должность	Знания и умения		Ответственность		Управление сотрудниками	Итог
	Специальные знания и умения	Навык общения	Свобода действий	Ответственность за результат		
Глава представительства	50	50	50	50	100	100,00
Заместитель главы представительства	50	50	40	50	60	86,52
Директор по маркетингу	40	50	40	40	60	79,13
Директор по продвижению	40	50	40	50	60	82,17
Директор по регистрации	50	50	30	40	20	69,99
Региональный менеджер	30	30	30	30	60	60,00
Медицинский советник	50	30	20	30	20	55,22
Финансовый менеджер	30	30	30	30	20	49,57
Главный бухгалтер	30	30	30	40	20	52,61
IT-менеджер	20	10	20	30	20	33,48
Менеджер по автотранспорту	20	10	10	10	20	24,35
Исполнительный ассистент	10	10	10	10	20	20,00

Зарплата

Позиция	Уровень зарплаты согласно обзору E&Y		Уровень зарплаты согласно AIPM	Уровень зарплаты по Герчикову	Фактическая зарплата	Баллы	Рекомендуемая зарплата	Грейд
	Медиана							
Фин. менеджер	Медиана	135	-	144	149	49,57	110	4
Главный бухгалтер	Медиана	112	-	113	120	52,61	120	4
IT-менеджер	Медиана	79	59	130	63	33,48	59	2
Ассистент	Медиана	40	34	50	46	20	40	1
Водитель	Медиана	37	45	48	57	24,35	45	1
Директор по продвижению	75%	250	350	287	283	82,17	263	6
Региональный менеджер	75%	139	-	136	115	60	139	4
Директор по регистрации	75%	203	180	157	126	69,99	180	5
Медицинский советник	-		115	130	138	55,22	130	4
Директор по маркетингу	75%	224	-	-	-	79,13	224	6
Зам. главы представительства	-	-	-			86,52	290	7
Глава представительства	Среднее	306	-			100	385	8

Грейды

	Срединная точка	Нижняя граница	Верхняя граница
Грейд 1	44,00	35,20	52,80
Грейд 2	61,60	49,28	73,92
Грейд 3	86,24	68,99	103,49
Грейд 4	120,74	96,59	144,88
Грейд 5	169,03	135,22	202,84
Грейд 6	236,64	189,31	283,97
Грейд 7	331,30	265,04	397,56
Грейд 8	463,82	371,06	556,58



KPIs

Коэффициенты для оценки показателей (1)

Количественные показатели

	Процент выполнения показателя	Описание	Коэффициент
1	Выполнение плана менее 80%	Недопустимо	0
2	Выполнение плана 80-90%	Низкий уровень	0,9
3	Выполнение плана 90-110%	Достижение целевого значения	1
4	Выполнение плана 110%-120%	Высокий уровень	1,1
5	Выполнение плана более 120%	Выдающийся результат	1,5

Коэффициенты для оценки показателей (2)

Качественные показатели

	Описание	Коэффициент
1	Не соответствует ожиданиям	0
2	Соответствует ожиданиям	1
3	Превосходит ожидания	1,5

Глава Представительства

Показатель	Описание	Вес	Категория
Прибыль Представительства	Фактическая прибыль/ планируемая прибыль	40%	кол.
Расширение клиентской базы	Количество клиентов в текущем году/ количество клиентов в предыдущем году	20%	кол.
Репутация компании на рынке	Увеличение % положительных отзывов о Представительстве в СМИ, рейтингах, отчетах	15%	кач.
Вывод продукции на рынок	Фактический срок вывода препарата/ планируемый срок	15%	кол.
Соответствие деятельности Представительства законодательству РФ	Нет нарушений законодательства РФ, которые могут негативно сказаться на финансовой деятельности Представительства, а также на его репутации	10%	кач.

Заместитель главы Представительства

Показатель	Описание	Вес	Категория
Соответствие деятельности Представительства законодательству РФ	Нет нарушений законодательства РФ, которые могут негативно сказаться на финансовой деятельности Представительства, а также на его репутации.	30%	кач.
Найм и увольнение сотрудников	Точность в КДП (контракт, ОМС, ДМС, выдача телефонов). Оперативный подбор персонала, а также удержание наиболее талантливых сотрудников.	25%	кач.
Репутация компании на рынке	Увеличение % положительных отзывов о Представительстве в СМИ, рейтингах, отчетах.	20%	кол.
Прибыль Представительства	Фактическая прибыль/ планируемая прибыль	15%	кол.
Административный бюджет	Планируемый бюджет/ фактические расходы	10%	кол.

Директор по продвижению

Показатель	Описание	Вес	Категория
Прибыль Представительства	Фактическая прибыль/ планируемая прибыль	40%	кол.
Расширение клиентской базы	Количество клиентов в текущем году/ количество клиентов в предыдущем году	30%	кол.
Репутация компании на рынке	Увеличение % положительных отзывов о Представительстве в СМИ, рейтингах, отчетах.	20%	кол.
Бюджет на продвижение	Планируемый бюджет/ фактические расходы	10%	кол.

Директор по маркетингу

Показатель	Описание	Вес	Категория
Репутация компании на рынке	Увеличение % положительных отзывов о Представительстве в СМИ, рейтингах, отчетах.	40%	кол.
Расширение клиентской базы	Количество клиентов в текущем году/ количество клиентов в предыдущем году	25%	кол.
Прибыль Представительства	Фактическая прибыль/ планируемая прибыль	20%	кол.
Бюджет на маркетинг	Планируемый бюджет/ фактические расходы	15%	кол.

Директор по регистрации

Показатель	Описание	Вес	Категория
Вывод продукции на рынок	Фактический срок вывода препарата/ планируемый срок	60%	кол.
Бюджет на регистрацию препаратов	Планируемый бюджет/ фактические расходы	40%	кол.

Главный бухгалтер

Показатель	Описание	Вес	Категория
Осуществление платежей	Осуществление платежей государственным органам производится с соблюдением требований качества и в установленные законодательством сроки. Своевременное перечисление денежных средств на корпоративные счета сотрудников в запланированных объёмах.	45%	кач.
Ведение отчетности	Отчетность предоставляется в срок, в полном объеме и в установленной форме. Нет ошибок и неточностей.	35%	кач.
Бюджет Представительства	Планируемый бюджет/ фактические расходы	20%	кол.

Финансовый менеджер

Показатель	Описание	Вес	Категория
Осуществление платежей	Бюджетные платежи, заработная плата, командировочные выплачиваются в срок, в полном объеме и в соответствии с установленными политиками и процедурами.	45%	кач.
Ведение отчетности	Отчетность предоставляется в срок, в полном объеме и в установленной форме. Нет ошибок и неточностей.	35%	кач.
Бюджет Представительства	Планируемый бюджет/ фактические расходы	20%	кол.

Региональный менеджер

Показатель	Описание	Вес	Категория
Объем продаж в регионе	Фактические продажи/ план продаж	30%	кол.
Расширение клиентской базы	Количество клиентов в текущем году/ количество клиентов в предыдущем году	30%	кол.
Репутация компании на рынке	Увеличение % положительных отзывов о Представительстве в СМИ, рейтингах, отчетах.	20%	кол.
Региональный бюджет	Планируемый бюджет/ фактические расходы	20%	кол.

Медицинский советник

Показатель	Описание	Вес	Категория
Подготовка проекта бренда выводимых препаратов	Проект бренда содержит всю необходимую информацию для вывода на рынок, а также подготовлен в установленные сроки.	25%	кач.
Проведение клинических исследований	Проект проведен в установленные сроки, документация оформлена в соответствие с установленными правилами.	25%	кач.
Компетентность в области медицинских исследований	Регулярный мониторинг информации в медицинской сфере. Осведомленность о международных клинических исследованиях, деятельности конкурентов.	25%	кач.
Расширение клиентской базы	Количество клиентов в текущем году/ количество клиентов в предыдущем году	15%	кол.
Операционный бюджет	Планируемый бюджет/ фактические расходы	10%	кол.

Исполнительный ассистент

Показатель	Описание	Вес	Категория
Административная и логистическая поддержка	Отсутствие ошибок в приказах и распоряжениях, отчетности. Своевременный и точный заказ: такси, билеты, гостиницы, визы, курьеры, пропуска, парковочные места.	30%	кач.
Общение с клиентами	Обеспечение комфортного ожидания встреч, оперативные ответы на входящие звонки. Доброжелательность.	25%	кач.
Хозяйственное обеспечение офиса	Чистота и общий порядок в офисе. Обеспечение канцтоварами, хозяйственными товарами, продуктами питания, медицинскими средствами, мебелью, бытовой техникой.	20%	кач.
Организация корпоративных мероприятий в офисе	Корпоративные мероприятия организованы в срок и в рамках установленного бюджета. Поставленная цель достигнута.	15%	кач.
Бюджет на функционирование офиса	Планируемый бюджет/ фактические расходы	10%	кол.

IT-менеджер

Показатель	Описание	Вес	Категория
Обеспечение информационной безопасности и поддержание удовлетворенности внутренних клиентов	Отсутствие перебоев в IT-системе Компании и сохранение всей рабочей информации сотрудников (back-up). Своевременная модернизация IT программного обеспечения и аппаратных средств. Оперативность решения вопросов и проблем, связанных с IT-обеспечением работы сотрудников	55%	кач.
Охрана труда	Соответствие деятельности Представительства законодательству в области охраны труда, отсутствие инцидентов на рабочем месте.	20%	кач.
Подготовка рабочих мест для новых сотрудников Компании	Своевременная подготовка рабочих мест для новых сотрудников.	15%	кач.
Бюджет на информационные технологии	Планируемый бюджет/ фактические расходы	10%	кол.

Менеджер по автотранспорту

Показатель	Описание	Вес	Категория
Уход за автопарком Компании	Надлежащее состояние корпоративного автопарка, в частности: <ul style="list-style-type: none">• Обеспечение ГСМ• Ремонт• Наличие КАСКО\ОСАГО• Технический осмотр автомобилей• Эксплуатация автотранспорта (установка зимней и летней резины и т.п.).• Постановка на учёт• Оперативное решение вопросов в случае автомобильных аварий или угона.	50%	кач.
Обслуживание внутренних клиентов	Своевременная организация перевозки клиентов, а также материально-техническое обеспечение конференций и снабжение офиса.	30%	кач.
Бюджет на автопарк	Планируемый бюджет/ фактические расходы	20%	кол.

Неденежное стимулирование

Наборы соцпакетов

- Для служащих:
 - водитель;
 - исполнительный ассистент.
- Для специалистов и менеджеров:
 - финансовый менеджер;
 - региональный менеджер;
 - бухгалтер;
 - юрист;
 - медицинский советник.
- Руководители отделов:
 - директор по продвижению;
 - директор по регистрации;
 - директор по маркетингу;
 - заместитель главы представительства;
 - глава представительства.

Соцпакет для служащих

- ДМС (без стоматологии) после прохождения испытательного срока;
- Страховка для ближайших родственников (дети, супруг/супруга) через год работы в компании;
- Абонемент в спортивный клуб с бассейном по льготным тарифам;
- Компенсация питания в размере 6000 руб. gross;
- Оплата мобильной связи (корпоративная SIM-карта с лимитом 1000 руб. в месяц);
- Возможность получения кредита на машину или жилье на льготных условиях.

Соцпакет для специалистов и менеджеров

- ДМС (включая стоматологию);
- Страховка для ближайших родственников (дети, супруг/супруга) через год работы в компании;
- Абонемент в спортивный клуб с бассейном по льготным тарифам;
- Компенсация питания в размере 6000 руб. gross
- Оплата мобильной связи (корпоративная SIM-карта с лимитом 3000 руб.в месяц);
- Возможность получения кредита на машину или жилье на льготных условиях;
- Оплачиваемые командировки на научные и профессиональные конференции;
- Оплата подписки на профессиональные издания;
- * Региональному менеджеру предоставляется служебный автомобиль среднего класса (Ford Focus).

Соцпакет для руководителей отделов

- ДМС (включая стоматологию);
- Страховка для ближайших родственников (дети, супруг/супруга) через год работы в компании;
- Абонемент в спортивный клуб с бассейном;
- Компенсация питания в размере 6000 руб. Gross;
- Оплата мобильной связи (корпоративная SIM-карта с лимитом 6000 руб. в месяц);
- Возможность получения кредита на машину или жилье на льготных условиях;
- Оплачиваемые командировки на научные и профессиональные конференции;
- Оплата подписки на профессиональные издания;
- Предоставление служебного автомобиля; представительского класса: для главы представительства – Audi A6, для остальных руководителей – Ford Mondeo.

Другие виды стимулирования

- Организационное стимулирование:
 - большая автономность работы;
 - гибкий график, возможность работать из дома через удаленный доступ;
 - обучающие командировки.
- Моральное стимулирование:
 - похвала за успешную и эффективную работу со стороны руководителей;
 - конструктивная критика за ошибки.